VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

CƠ CẤU LOẠI HÌNH TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP

Là hình thức tồn tại của tổ chức, biểu thị việc sắp xếp theo trật tự nào đó các bộ phận của tổ chức cùng các mối quan hệ giữa chúng.

1. Cơ cấu bộ máy doanh nghiệp (cơ cấu doanh nghiệp)

Cơ cấu bộ máy doanh nghiệp là tổng hợp các bộ phận (đơn vị và cá nhân) khác nhau, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, để thực hiện nhiệm vụ kinh doanh của doanh nghiệp.

2. Cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp

Cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp là tổng hợp các bộ phận (đơn vị và cá nhân) khác nhau, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định, được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm bảo đảm thực hiện các chức năng quản trị và phục vụ mục đích chung đã xác định của doanh nghiệp.

Cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp là hình thức phân công lao động trong lĩnh vực quản trị, có tác động đến quá trình hoạt động của hệ thống quản trị. Cơ cấu tổ chức quản trị, một mặt phản ánh cơ cấu sản xuất, nó có tác động tích cực trở lại việc phát triển sản xuất.

3. Những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức quản trị

Việc xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản trị phải bảo đảm những yêu cầu sau:

- *Tính tối ưu:* Giữa các khâu và các cấp quản trị (khâu quản trị phản ánh cách phân chia chức năng quản trị theo chiều ngang, còn cấp quản trị thể hiện sự phân chia chức năng quản trị theo chiều dọc) đều thiết lập những mối liên hệ hợp lý với số lượng cấp quản trị ít nhất trong doanh nghiệp cho nên cơ cấu tổ chức quản trị mang tính năng động cao, luôn luôn đi sát và phục vụ sản xuất.

- *Tính linh hoạt:* Cơ cấu tổ chức quản trị có khả năng thích ứng linh hoạt với bất kỳ tình huống nào xảy ra trong doanh nghiệp cũng như ngoài môi trường.

- *Tính tin cậy lớn:* Cơ cấu tổ chức quản trị phải bảo đảm tính chính xác của tất cả các thông tin được sử dụng trong doanh nghiệp nhờ đó bảo đảm sự phối hợp với các hoạt động và nhiệm vụ của tất cả các bộ phận của doanh nghiệp.

- *Tính kinh tế:* Cơ cấu bộ máy quản trị phải sử dụng chi phí quản trị đạt hiệu quả cao nhất. Tiêu chuẩn xem xét yêu cầu này là mối tương quan giữa chi phí dự định bỏ ra và kết quả sẽ thu về.

4. Những nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức quản trị

Khi hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản trị, chẳng những phải xuất phát từ các yêu cầu đã xét ở trên, mà điều quan trọng và khó khăn nhất là phải quán triệt những yêu cầu đó vào những điều kiện, hoàn cảnh, tình huống cụ thể nhất định. Nói cách khác, là cần tính đến những nhân tố ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp tới việc hình thành, phát triển và hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản trị.

Có thể quy thành hai loại nhóm nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức quản trị của doanh nghiệp:

* *Nhóm các nhân tố thuộc đối tượng quản trị:*

- Tình trạng và trình độ phát triển của công nghệ sản xuất của doanh nghiệp.

- Tính chất và đặc điểm sản xuất: chủng loại sản phẩm, quy mô sản xuất, loại hình sản xuất.

Tất cả những nhân tố trên đều ảnh hưởng đến thành phần và nội dung những chức năng quản lý và thông qua chúng mà ảnh hưởng trực tiếp đến cơ cấu tổ chức quản trị.

* *Nhóm những nhân tố thuộc lĩnh vực quản trị.*

- Quan hệ sở hữu tồn tại trong doanh nghiệp.

- Mức độ chuyên môn hoá và tập trung hoá các hoạt động quản trị.

- Trình độ cơ giới hoá và tự động hoá các hoạt động quản trị, trình độ kiến thức tay nghề của cán bộ quản lý, hiệu suất lao động của họ.

- Quan hệ phụ thuộc giữa số lượng người bị lãnh đạo, khả năng kiểm tra của người lãnh đạo đối với hoạt động của những người cấp dưới.

- Chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp đối với đội ngũ cán bộ quản trị v.v...

5. Các nguyên tắc tổ chức quản trị

** Nguyên tắc cơ cấu tổ chức quản trị phải gắn với phương hướng, mục đích của doanh nghiệp.*

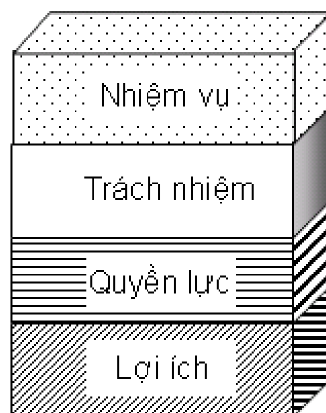
Phương hướng và mục đích của doanh nghiệp sẽ chi phối cơ cấu doanh nghiệp. Nếu một doanh nghiệp mà mục tiêu, phương hướng của nó có quy mô lớn thì cơ cấu của doanh nghiệp cũng phải có quy mô tương ứng; còn nếu quy mô cỡ vừa phải với đội ngũ, trình độ, nhân cách các con người tương ứng. Một doanh nghiệp có mục đích hoạt động dịch vụ thì rõ ràng cơ cấu quản trị của nó cũng phải có những đặc thù khác một doanh nghiệp có mục đích hoạt động sản xuất v.v...

** Nguyên tắc chuyên môn hoá và cân đối*

Nguyên tắc này đòi hỏi cơ cấu tổ chức quản trị phải được phân công phân nhiệm các phân hệ chuyên ngành, với những con người được đào luyện tương ứng và có đủ quyền hạn.

Nói một cách khác, cơ cấu tổ chức phải dựa trên việc phân chia nhiệm vụ rõ ràng. Giữa nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền lực, lợi ích phải cân xứng và cụ thể.

Chỉ có phân giao nhiệm vụ trong doanh nghiệp một cách rõ ràng cụ thể với sự cân xứng giữa nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền lực, lợi ích của từng phân hệ như trong sơ đồ 4.3, để phân biệt rõ ai làm tốt, ai làm chưa tốt nhiệm vụ được giao thì doanh nghiệp mới có thể tồn tại và phát triển.



Cấu trúc phân giao nhiệm vụ trong doanh nghiệp

** Nguyên tắc linh hoạt và thích nghi với môi trường*

Nguyên tắc này đòi hỏi việc hình thành cơ cấu tổ chức phải đảm bảo cho mỗi phân hệ một mức độ tự do sáng tạo tương xứng để mọi thủ lĩnh các cấp phân hệ bên dưới phát triển được tài năng, chuẩn bị cho việc thay thế vị trí của lãnh đạo cấp trên khi cần thiết. Điều này nói một cách "văn nghệ" là các cấp trong cơ cấu tổ chức phải được "cho phép thất bại ở một mức độ nào đó". Có tác giả quản lý Âu, Mỹ đã viết: "*Nếu giám đốc một chương trình hay một cơ quan không có cơ hội để làm sai, thì giám đốc đó còn thiếu quyền để thực hiện nhiệm vụ một cách đúng đắn*".

** Nguyên tắc hiệu lực và hiệu quả*

Nguyên tắc này đòi hỏi cơ cấu tổ chức quản trị phải thu được kết quả hoạt động cao nhất so với chi phí mà doanh nghiệp đã bỏ ra, đồng thời bảo đảm hiệu lực hoạt động của các phân hệ và tác động điều khiển của các giám đốc. Để bảo đảm cho nguyên tắc này được thực hiện, cần tuân thủ các yêu cầu sau:

- Cơ cấu tổ chức quản trị là cơ cấu hợp lý nhằm đảm bảo chi phí cho các hoạt động là nhỏ nhất, mà kết quả chung thu lại của doanh nghiệp là lớn nhất trong khả năng có thể (tức là đảm bảo tính hiệu quả của doanh nghiệp).

- Cơ cấu tổ chức phải tạo được môi trường văn hoá xung quanh nhiệm vụ của các phân hệ (phương văn hoá); làm cho mỗi phân hệ hiểu rõ vị trí, giá trị của các hoạt động mà mình tham dự là nhằm tạo lợi thế, thuận lợi cho các phân hệ có liên quan trực tiếp với mình. Các thủ lĩnh cấp phân hệ phải có lương tâm, trách nhiệm, ý thức hợp tác để làm tốt nhiệm vụ của mình, tránh gây khó khăn và trở ngại cho các phân hệ và cho cả doanh nghiệp, từ đó các hành vi xử sự hợp lý, tích cực giữa các phân hệ trong doanh nghiệp (tức là đảm bảo tính hiệu quả của cơ cấu tổ chức quản trị).

- Cơ cấu tổ chức phải đảm bảo cho thủ lĩnh các phân hệ có quy mô (của phân hệ) được giao quản trị là hợp lý, tương ứng với khả năng kiểm soát, điều hành của họ. Rõ ràng trình độ, khả năng của một thủ lĩnh chỉ có thể lãnh đạo, điều hành 10 người mà cấp trên lại giao cho họ phải quản lý 100 người là điều bất cập.

CÁC KIỂU CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ

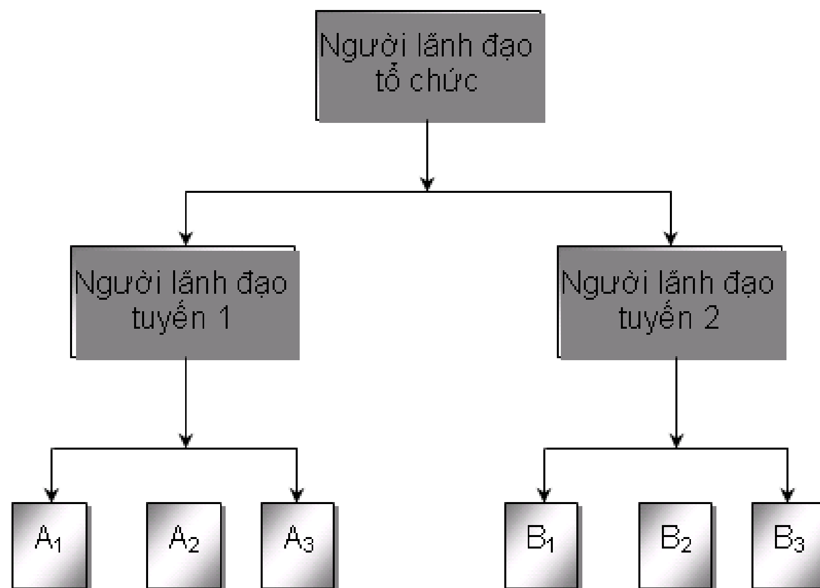
1. Cơ cấu tổ chức trực tuyến (đường thẳng)

2. Cơ cấu chức năng
3. Cơ cấu trực tuyến - chức năng
4. Cơ cấu chính thức và không chính thức
5. Cơ cấu ma trận
6. Cơ cấu tổ chức chương trình - mục tiêu
7. Cơ cấu "vệ tinh"
8. Cơ cấu tạm thời
- Những phương pháp hình thành cơ cấu tổ chức quản trị
- Những phương pháp hình thành cơ cấu tổ chức quản trị

Cùng với sự phát triển của các hệ thống, đã hình thành những kiểu cơ cấu tổ chức quản lý khác nhau. Mỗi kiểu chứa đựng những đặc điểm, ưu điểm, nhược điểm và được trong những điều kiện cụ thể nhất định.

1. Cơ cấu tổ chức trực tuyến (đường thẳng)

Đây là cơ cấu tổ chức đơn giản nhất, trong đó có một cấp trên và một số cấp dưới. Toàn bộ vấn đề được giải quyết theo một kênh liên hệ đường thẳng. Cấp lãnh đạo trực tiếp điều hành và chịu toàn bộ trách nhiệm về sự hoạt động của tổ chức.



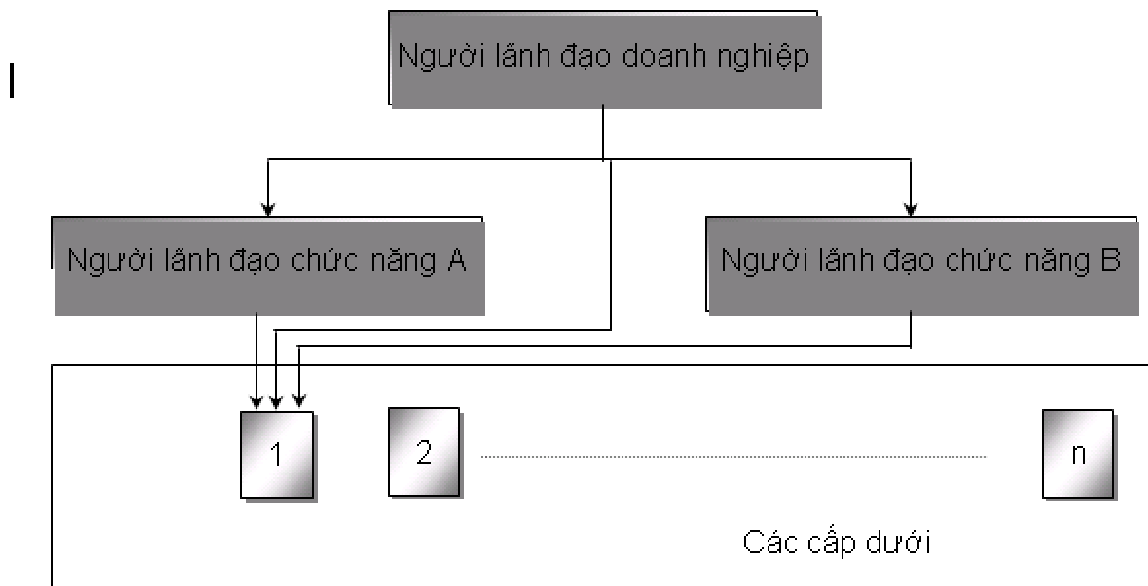
Cấu trúc phân giao nhiệm vụ trong tổ chức

Cơ cấu tổ chức trực tuyến khá phổ biến ở cuối thế kỷ XIX và chủ yếu được áp dụng ở những doanh nghiệp nhỏ, sản phẩm không phức tạp, tính chất sản phẩm liên tục, hoặc các tổ chức bộ môn của trường đại học v.v... Ngày nay, kiểu cơ cấu này vẫn còn được áp dụng, đặc biệt đối với các tổ chức có quy mô nhỏ: tổ, nhóm, băng tổ chức nhỏ v.v...

Đặc điểm cơ bản của cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến là người lãnh đạo tổ chức thực hiện tất cả các chức năng quản trị, các mối liên hệ giữa các thành viên trong tổ chức được thực hiện theo đường thẳng, người thừa hành mệnh lệnh chỉ làm theo mệnh lệnh của một cấp trên trực tiếp. Với những đặc điểm đó, cơ cấu này tạo thuận lợi cho việc thực hiện chế độ một thủ trưởng, người lãnh đạo phải chịu trách nhiệm hoàn toàn về kết quả công việc của người dưới quyền.

Tuy nhiên, kiểu cơ cấu tổ chức này cũng có những nhược điểm. Nó đòi hỏi người lãnh đạo cần phải có kiến thức toàn diện, tổng hợp hạn chế việc sử dụng các chuyên gia có trình độ cao về từng mặt quản trị; khi cần phối hợp, hợp tác công việc giữa hai đơn vị, hoặc cá nhân ngang quyền thuộc các tuyến khác nhau thì việc báo cáo, thông tin, thỉnh thị phải đi đường vòng theo kênh liên hệ đã quy định.

2. Cơ cấu chức năng



Cơ cấu chức năng

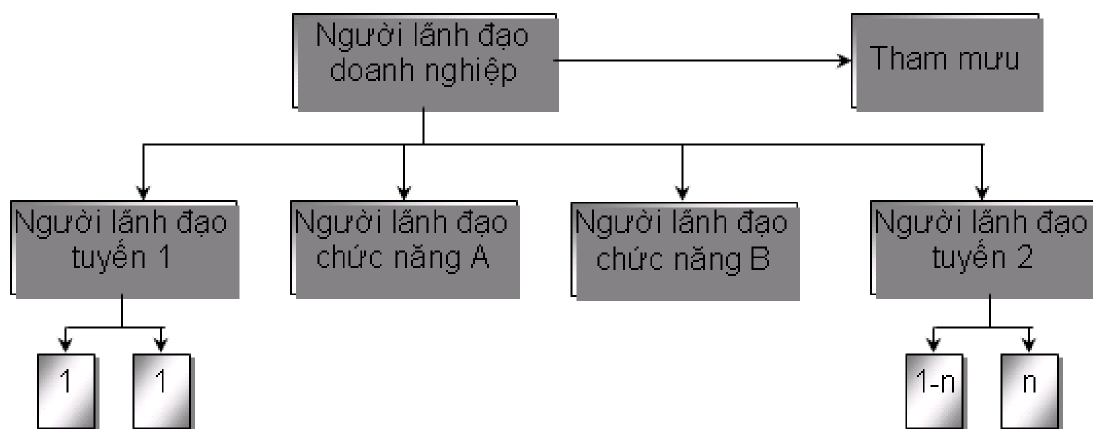
Cơ cấu chức năng lần đầu tiên được áp dụng với chế độ đốc công, sau đó phạm vi ứng dụng của nó được mở rộng ra phù hợp với khối lượng công tác quản trị ngày càng

lớn. Những nhiệm vụ quản trị được phân chia cho các đơn vị riêng biệt theo các chức năng quản trị và hình thành nên những người lãnh đạo được chuyên môn hoá chỉ đảm nhận thực hiện một chức năng nhất định. Mối liên hệ giữa các nhân viên trong tổ chức rất phức tạp. Những người thừa hành nhiệm vụ ở cấp dưới nhận mệnh lệnh chẳng những từ người lãnh đạo của doanh nghiệp mà cả từ những người lãnh đạo các chức năng khác nhau.

Ưu điểm của kiểu cơ cấu này là thu hút được các chuyên gia vào công tác lãnh đạo, giải quyết các vấn đề chuyên môn một cách thành thạo hơn, đồng thời giảm bớt gánh nặng về quản trị cho người lãnh đạo doanh nghiệp.

Nhược điểm chủ yếu của cơ cấu chức năng là người lãnh đạo doanh nghiệp (lãnh đạo chung) phải phối hợp hoạt động của những người lãnh đạo chức năng, nhưng do khối lượng công tác quản trị lớn, người lãnh đạo doanh nghiệp khó có thể phối hợp được tất cả các mệnh lệnh của họ, dẫn đến tình trạng người thừa hành trong một lúc có thể phải nhận nhiều mệnh lệnh, thậm chí các mệnh lệnh lại trái ngược nhau.

3. Cơ cấu trực tuyến - chức năng



Cơ cấu trực tuyến - chức năng

Để khắc phục các nhược điểm của các cơ cấu trực tuyến và chức năng, hiện nay kiểu cơ cấu liên hợp (trực tuyến - chức năng được áp dụng rộng rãi và phổ biến cho mọi doanh nghiệp).

Theo cơ cấu này người lãnh đạo doanh nghiệp được sự giúp sức của người lãnh đạo chức năng để chuẩn bị các quyết định, hướng dẫn và kiểm tra việc thực hiện quyết định.

Người lãnh đạo doanh nghiệp vẫn chịu trách nhiệm về mọi mặt công việc và toàn quyền quyết định trong phạm vi doanh nghiệp. Việc truyền mệnh lệnh vẫn theo tuyến đã quy định, các người lãnh đạo ưu điểm kiểu cơ cấu trực tuyến và chức năng, nhưng lại xuất hiện những nhược điểm mới. Người lãnh đạo doanh nghiệp phải giải quyết thường xuyên mối quan hệ giữa bộ phận trực tuyến với bộ phận chức năng. Ngoài ra mỗi khi các người lãnh đạo các bộ phận chức năng có nhiều ý kiến khác nhau, đến nỗi người lãnh đạo doanh nghiệp phải họp hành nhiều, tranh luận căng thẳng không ra được những quyết định có hiệu quả mong muốn. Vì thế, người lãnh đạo sử dụng các bộ phận tham mưu giúp việc của một nhóm chuyên gia hoặc chỉ là một cán bộ trợ lý nào đó. Nó giống như cơ cấu tham mưu trong quân đội. Nhờ đó, người lãnh đạo lợi dụng được tài năng chuyên môn của một số chuyên gia, có thể tiếp cận thường xuyên với họ, không cần hình thành một cơ cấu tổ chức phức tạp của các bộ môn thực hiện các chức năng quản lý.

4. Cơ cấu chính thức và không chính thức

Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp còn được chia thành cơ cấu chính thức và cơ cấu không chính thức. Hai hình thức này đều có thể tìm thấy ở các tổ chức khác nhau. Vì vậy, việc phân loại các cơ cấu này là cần thiết.

* ***Cơ cấu chính thức:*** Cơ cấu chính thức gắn liền với cơ cấu vai trò nhiệm vụ hướng đích trong một doanh nghiệp được tổ chức một cách chính thức. Khi nói rằng một tổ chức là "chính thức", hoàn toàn chẳng có điều gì là cứng nhắc hay quá hạn chế trong cách diễn đạt này. Nếu có một người quản lý có ý định tổ chức thật tốt, cơ cấu phải tạo ra một môi trường ở đó việc thực hiện của từng cá nhân, cả trong hiện tại và tương lai, phải có đóng góp có hiệu quả nhất vào các mục tiêu của tập thể. Chứ không phải họ chỉ giành phần nhỏ trí óc và sức lực cho doanh nghiệp, còn phần lớn để làm thêm cho một doanh nghiệp khác.

* ***Cơ cấu không chính thức:*** Là toàn bộ những cuộc tiếp xúc cá nhân, sự tác động qua lại cá nhân cũng như sự tác động theo nhóm cán bộ, công nhân ngoài phạm vi cơ cấu đã được phê chuẩn của doanh nghiệp. Cơ cấu không chính thức có vai trò to lớn trong thực tiễn quản trị. Nó không định hình và hay thay đổi, luôn luôn tồn tại song song với cơ cấu chính thức, có tác động nhất định và đôi khi rất đáng kể đến hoạt động của doanh nghiệp vì:

- Cá nhân các chủ doanh nghiệp có nhiều mối quan hệ. Họ không chỉ là người thực hiện nghiêm túc, cần mẫn nghĩa vụ của mình do quy chế tổ chức, tiêu chuẩn nghiệp vụ, theo chức danh quy định, mà họ còn cảm thấy những nhu cầu tuy không liên quan đến

công vụ nhưng lại liên quan, ảnh hưởng đến thái độ đối với cá nhân, đối với con người từ phía những người đồng nghiệp, những người cấp dưới.

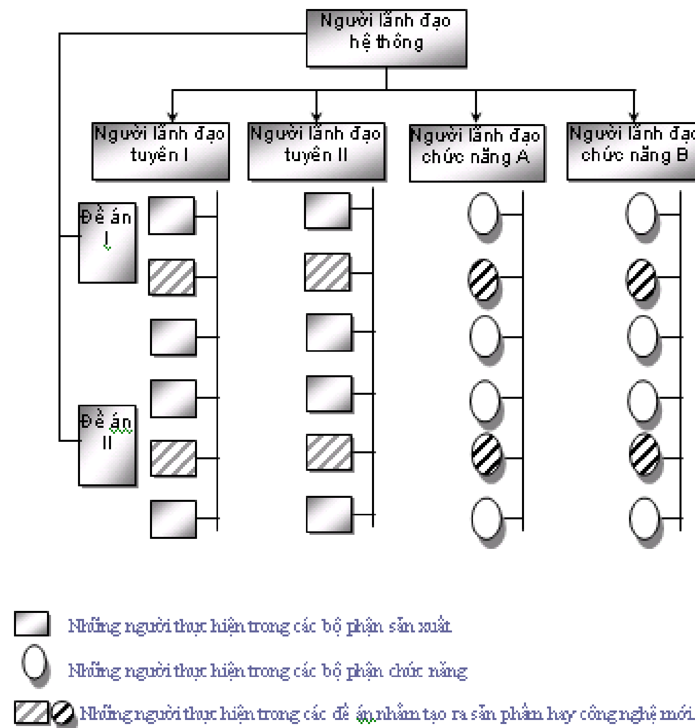
- Việc thực hiện tiêu chuẩn nghiệp vụ theo chức danh quy định, việc hoàn thành thường gặp khó khăn nếu chỉ tuân theo những thủ tục và thể lệ đã được quy định chính thức. Bởi vì, cơ cấu không chính thức không phải lúc nào cũng có thể cho biết những thông tin cần thiết, đặc biệt khi xuất hiện những điều kiện, những tình huống mới mà chưa thể tính trước được thể hiện một cách chi tiết trong các thủ tục đã quy định. Trong những trường hợp như vậy, cần có sự hỗ trợ của các cuộc tiếp xúc cá nhân, làm quen với cán bộ cơ quan quản lý vĩ mô và cán bộ quản trị của các doanh nghiệp khác. Thông qua đó, cơ cấu không chính thức sẽ bổ sung cho cơ cấu chính thức, góp phần làm cụ thể hoá thêm những mệnh lệnh còn quá chung chung.

- Sự tồn tại khách quan của cơ cấu không chính thức còn là dấu hiệu chỉ ra chỗ yếu và trình độ chưa hoàn thiện của cơ cấu chính thức.

- Cơ cấu không chính thức là một trong những yếu tố đòi hỏi người lãnh đạo doanh nghiệp phải có một nghệ thuật quản lý đặc biệt. Người lãnh đạo còn phải thường xuyên nghiên cứu cơ cấu chính thức, thúc đẩy sự phát triển những xu hướng hỗ trợ để đạt được những mục đích của doanh nghiệp.
Cơ cấu không chính thức ngày nay là mở rộng sự quan hệ cá nhân giữa doanh nghiệp với cá nhân của các đơn vị khách thể quản trị (cấp trên, đối thủ cạnh tranh, khách hàng v.v...) để giúp cho doanh nghiệp nắm được các thông tin cần thiết một cách nhanh chóng và hiệu quả nhất, giúp cho doanh nghiệp có đối sách kịp thời và hiệu quả nhất.

5. Cơ cấu ma trận

Vào cuối những năm 50, một số công ty, hãng... đã sử dụng cơ cấu quản lý ma trận. Kiểu tổ chức này áp dụng để thiết kế cơ cấu cho toàn bộ hệ thống, cũng như để thành lập cơ cấu bên trong hệ thống hoặc các bộ phận.



Sơ đồ cơ cấu tổ chức quản lý ma trận

Đặc điểm của cơ cấu này là ngoài những người lãnh đạo theo tuyến và các bộ phận chức năng, còn có những người lãnh đạo đề án hay sản phẩm, phối hợp hoạt động của các bộ phận thực hiện một dự thảo nào đó.

Trong cơ cấu này mỗi nhân viên (hoặc bộ phận của bộ phận trực tuyến được gắn với việc thực hiện một đề án hoặc một sản phẩm nhất định. Đồng thời mỗi một nhân viên của bộ phận chức năng cũng được gắn với một đề án hoặc sản phẩm nhất định.

Sau khi hoàn thành đề án, những nhân viên trong các bộ phận thực hiện đề án hay sản phẩm không chịu sự lãnh đạo của người lãnh đạo theo đề án ấy nữa, mà trở về đơn vị trực tuyến hay chức năng cũ của mình.

Cơ cấu ma trận lại có thể phân thành hai dạng sau đây:

** Cơ cấu đề án - ma trận*

Đặc điểm cơ cấu này là người lãnh đạo lập ra nhóm đặc biệt chịu sự lãnh đạo trực tiếp của mình để thực hiện chương trình của đề án được phê chuẩn. Những người thực

hiện bên ngoài tham gia vào công việc theo những hợp đồng hay nghĩa vụ được phân giao.

Nhóm đề án được bảo đảm về nhân viên, những nguồn tài chính và vật chất cần thiết. Sau khi thực hiện đề án, nhóm này giải tán. Người lãnh đạo đề án chịu trách nhiệm hoàn toàn từ khi bắt đầu đến khi kết thúc.

Quản trị theo đề án thường được áp dụng trong những điều kiện có sự thay đổi nhanh chóng và sâu sắc về kỹ thuật và công nghệ sản xuất.

* *Cơ cấu chức năng - ma trận*

Trong cơ cấu này bộ phận mới được tạo thành có vai trò kiểm tra và thúc đẩy các bộ phận sản xuất sản phẩm của mình, chịu trách nhiệm về chất lượng của sản phẩm hay công trình.

Để sản xuất sản phẩm mới doanh nghiệp thành lập bộ phận sản xuất mới. Bộ phận sản xuất mới này được cung cấp các nguồn tài chính và vật chất.

Ưu điểm của cơ cấu ma trận: có tính năng động cao; dễ dàng chuyển các nhân viên từ việc thực hiện một dự án này sang việc thực hiện một dự án khác; sử dụng nhân viên có hiệu quả hơn.

Nhược điểm kiểu cơ cấu này là nó thường chỉ áp dụng để thực hiện các mục tiêu ngắn hạn và trung hạn mà thôi.

Cơ cấu ma trận còn được áp dụng rộng rãi ở các viện nghiên cứu và các trường đại học.

6. Cơ cấu tổ chức chương trình - mục tiêu

Là một hình thức cơ cấu tổ chức được thực hiện trên cơ sở phân chia rõ ràng theo thời gian và theo nội dung các công việc xác định, cần thiết để đạt những mục tiêu đã được xác định. Tổng thể những công việc như thế được gọi là: "chương trình", còn bản thân hình thức tổ chức được gọi là "quản trị theo chương trình - mục tiêu".

Đặc điểm của cơ cấu này là có một bộ phận chuyên tổ chức và điều phối những quan hệ ngang giữa các bộ phận cùng cấp từ cấp cao nhất đến cấp thấp nhất để thực hiện chương trình mục tiêu.

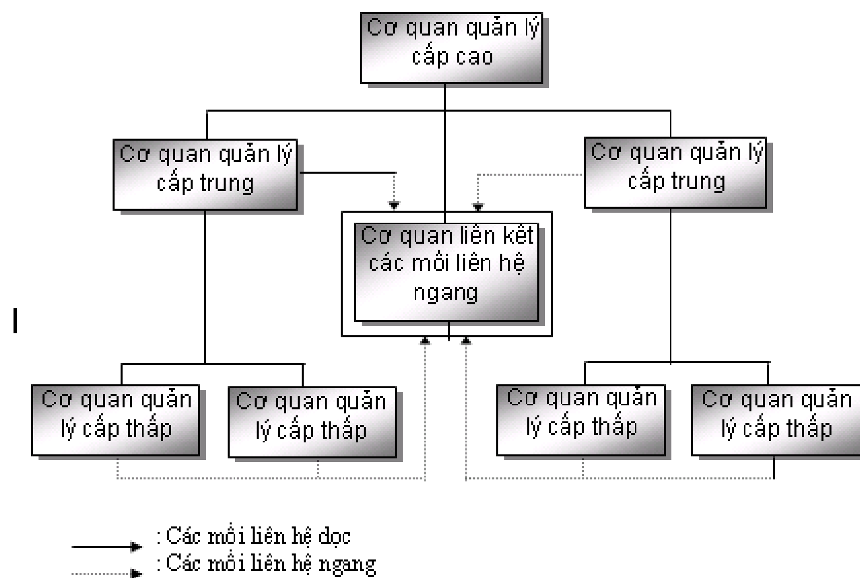
Cơ cấu chương trình - mục tiêu:

- Quản trị theo sản phẩm.

- Quản trị theo đề án.

Ưu điểm của cơ cấu chương trình mục tiêu được biểu hiện ở sự kết hợp tính mục tiêu và tính năng động. Sử dụng cơ cấu quản lý theo chương trình mục tiêu đã làm cho tính chất mềm dẻo của cơ cấu quản lý tăng lên rất nhiều. Cơ cấu này được phổ biến rộng rãi trong các doanh nghiệp lớn, trong việc khai phá những vùng đất mới hay khi cần phối hợp hoạt động của rất nhiều cơ quan và hệ thống khác nhau

Ngày nay, cơ cấu chương trình mục tiêu thường được các tập đoàn tư bản lớn thực hiện, chỉ huy cao nhất là các doanh nghiệp mẹ "ảo" ở chính quốc, tại đây họ không sản xuất tạo ra sản phẩm cụ thể mà chỉ để sản sinh ra các ý đồ, chương trình, dự án v.v... còn việc thực thi các ý đồ, chương trình và dự án cụ thể lại ở các doanh nghiệp con ở các nước khác (nơi sẽ cung cấp nguyên liệu, nhân công và tiếp nhận rác thải công nghiệp tạo ra trong sản xuất v.v...).



Sơ đồ cơ cấu tổ chức chương trình mục tiêu

7. Cơ cấu "vệ tinh"

Đây là cơ cấu tổ chức quản trị mang tính phi hình thức, được hình thành từ một trung tâm đầu não, trong kinh doanh đó là hình thức một nhà máy mẹ; từ đó toả đi các trung tâm nhỏ hơn (với tư cách là các phân hệ, các vệ tinh của trung tâm đầu não, nhưng chỉ mang tính phi hình thức; chứ không phải cấp trực tuyến).

Mối quan hệ của trung tâm đầu não với các trung tâm vệ tinh chủ yếu là các thoả thuận, các hợp đồng nhằm thoả mãn mục tiêu của mỗi bên trong đó có lợi ích của từng bên và của cả hệ thống. Ví dụ, mạng lưới bán hàng của một tập đoàn kinh doanh lớn; các phân hệ đại học của một trung tâm đại học vùng v.v...

8. Cơ cấu tạm thời

Là cơ cấu tổ chức quản trị được thành lập để thực hiện các nhiệm vụ đột xuất, nhất thời, cơ cấu tạm thời sẽ hết nhiệm vụ và tự động giải tán sau khi mục tiêu đặt ra đã được thực hiện. Ví dụ, cơ cấu thực hiện đề án khoa học hoặc công nghệ v.v...

Xác định phân bố đúng đắn chức năng quản trị và nắm vững kiến thức về các kiểu cơ cấu quản trị là tiền đề hoàn thiện cơ cấu tổ chức hiện có cũng như hình thức cơ cấu tổ chức quản trị mới. Sự tuỳ tiện hình thành hay xoá bỏ hoặc sửa đổi một cơ cấu tổ chức nào đó thiếu sự phân tích khoa học, theo ý muốn chủ quan, phiến diện thường gây ra nhiều tai hại. yêu cầu tối thiểu trước khi hình thành một bộ phận nào đó của doanh nghiệp là phải xác định nhiệm vụ của nó một cách rõ ràng, dự kiến số cán bộ đủ trình độ để hoàn thành nhiệm vụ và xác định đúng đắn vị trí của bộ phận mới này trong hệ thống những bộ phận đã có từ trước của doanh nghiệp.

Qua lý luận và thực tiễn hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản trị, đến nay đã hình thành những quan điểm và những phương pháp hình thành cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp sau đây:

a. Những quan điểm hình thành cơ cấu tổ chức quản trị:

- *Quan điểm thứ nhất* là việc hình thành cơ cấu tổ chức quản trị bao giờ cũng bắt đầu từ việc xác định mục tiêu và phương hướng phát triển. Trên cơ sở này, tiến hành tập hợp cụ thể các yếu tố của cơ cấu tổ chức và xác lập mối quan hệ qua lại giữa các yếu tố đó. Đây là quan điểm theo phương pháp diễn giải đi từ tổng hợp đến chi tiết - được ứng dụng đối với những cơ cấu tổ chức quản trị hiện đang hoạt động.

- *Quan điểm thứ hai* về việc hình thành cơ cấu tổ chức quản trị trước hết phải được bắt đầu từ việc mô tả chi tiết hoạt động của các đối tượng quản trị và xác lập tất cả các

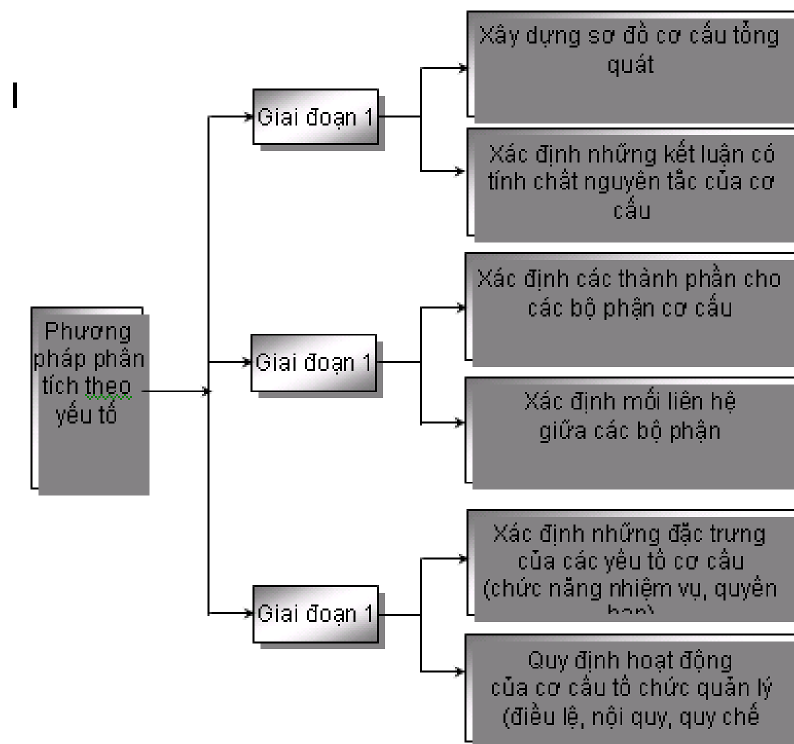
mối liên hệ thông tin, rồi sau đó, mới hình thành cơ cấu tổ chức quản trị. Quan điểm này đi theo phương pháp quy nạp từ chi tiết đến tổng hợp và được ứng dụng trong trường hợp hình thành cơ cấu tổ chức quản trị mới.

- *Quan điểm thứ ba* là việc hình thành cơ cấu tổ chức quản trị theo phương pháp hỗn hợp, nghĩa là có sự kết hợp một cách hợp lý cả quan điểm thứ nhất và quan điểm thứ hai. Trước hết phải đưa ra những kết luận có tính nguyên tắc nhằm hoàn thiện hoặc hình thành cơ cấu tổ chức quản trị, sau đó mới tổ chức cong việc nghiên cứu chi tiết cho các bộ phận trong cơ cấu, soạn thảo các điều lệ, quy chế, nội quy cho các bộ phận của cơ cấu ấy, đồng thời xác lập các kênh thông tin cần thiết. Như vậy, toàn bộ những công việc nghiên cứu chi tiết là tiếp tục làm sáng tỏ, cụ thể hoá những kết luận đã được khẳng định. Quan điểm này chỉ đạt hiệu quả cao khi việc hoàn thiện cơ cấu quản trị đã có sự quan tâm thường xuyên, có sự tổng kết, đánh giá nghiêm túc và đúng đắn của chủ doanh nghiệp.

b. Những phương pháp hình thành cơ cấu tổ chức quản trị

* **Phương pháp tương tự** (bắt chước, mô phỏng - Simulation): Đây là một phương pháp hình thành cơ cấu tổ chức mới dựa vào việc thừa kế những kinh nghiệm thành công và gạt bỏ những yếu tố bất hợp lý của các cơ cấu tổ chức có sẵn. Những cơ cấu tổ chức có trước này có những yếu tố tương tự với cơ cấu tổ chức quản lý sắp hình thành. Cơ sở phương pháp luận để xác định sự tương tự là sự phân loại các đối tượng quản trị căn cứ vào những dấu hiệu nhất định. Chẳng hạn: tính đồng nhất về kết quả cuối cùng của hoạt động quản trị (sản phẩm, quy trình công nghệ... giống nhau); tính đồng nhất về các chức năng quản trị được thực hiện; tính gần nhau về lãnh thổ (điều kiện kết cấu hạ tầng giống nhau); đặc điểm ngành kinh tế - kỹ thuật v.v... Ưu điểm nổi bật của phương pháp này là quá trình hình thành cơ cấu nhanh, chi phí để thiết kế cơ cấu ít, thừa kế có phân tích những kinh nghiệm quý báu của quá khứ. Tuy nhiên, sự sao chép máy móc kinh nghiệm, thiếu phân tích những điều kiện thực tế của cơ cấu tổ chức sắp hoạt động là những khuynh hướng cần ngăn ngừa. Đây là phương pháp đã được áp dụng khá phổ biến ở nhiều nơi, nhiều nước.

* **Phương pháp phân tích theo yếu tố**: Đây là một phương pháp khoa học được ứng dụng rộng rãi cho mọi cấp, mọi đối tượng quản trị. Phương pháp này thường được chia thành 3 giai đoạn như sơ đồ 4.9.



Lôgic của việc hình thành cơ cấu theo phương pháp phân tích theo yếu tố

Sẽ xảy ra hai trường hợp:

- *Trường hợp thứ nhất*, đối với việc hoàn thiện các cơ cấu tổ chức quản lý đang hoạt động. Việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản trị hiện hành được bắt đầu bằng cách nghiên cứu kỹ lưỡng cơ cấu hiện tại và tiến hành đánh giá hoạt động của nó theo những căn cứ nhất định. Để làm được điều đó, người ta biểu thị cơ cấu tổ chức quản trị hiện hành và các bộ phận của nó dưới dạng sơ đồ. Từ sơ đồ sẽ chỉ rõ quan hệ phụ thuộc của từng bộ phận và các chức năng mà nó phải thi hành, nội dung phân tích đối với cơ cấu tổ chức đang hoạt động bao gồm:

+ Phân tích tình hình thực hiện các chức năng đã quy định cho từng bộ phận, từng nhân viên của bộ máy quản trị.

+ Phân tích khối lượng công tác thực tế của mỗi bộ phận, mỗi người, phát hiện khâu yếu trong việc phân bổ khối lượng công việc quản lý.

+ Phân tích tình hình phân định chức năng kết quả việc thực hiện chặt chẽ chế độ trách nhiệm cá nhân, mối quan hệ ngang dọc trong cơ cấu.

+ Phân tích việc phân chia quyền hạn và trách nhiệm cho các bộ phận, các cấp quản trị.

+ Phân tích việc thực hiện những văn kiện, tài liệu, những quy định ràng buộc của các cơ quan quản lý vĩ mô và trong phạm vi nội bộ cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp.

+ Phân tích tình hình tăng giảm số lượng và tỷ lệ cán bộ, nhân viên gián tiếp so với trực tiếp sản xuất, tỷ trọng tiền lượng cán bộ gián tiếp trong giá thành sản phẩm.

+ Phân tích sự phù hợp giữa trình độ cán bộ, nhân viên quản trị hiện có (cơ cấu trình độ lành nghề) với yêu cầu công việc.

+ Phân tích điều kiện làm việc, hợp lý hoá lao động và cơ khí hoá lao động của cán bộ và nhân viên quản trị.

+ Phân tích những nhân tố khách quan có tác động tích cực và tiêu cực đến việc duy trì sự ổn định của quản trị doanh nghiệp.

Kết quả phân tích là những nhận xét, đánh giá mặt hợp lý và chưa hợp lý của cơ cấu hiện hành, trên cơ sở đó dự thảo cơ cấu tổ chức mới (đã các cải tiến hoặc hoàn thiện). Để đánh giá chính xác, phải chấp nhận một loạt những kết luận có tính nguyên tắc, chi phối hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản trị đó là:

+ Cơ cấu tổ chức quản trị phải bảo đảm thực hiện nghiêm ngặt chế độ thủ trưởng và trách nhiệm cá nhân.

+ Cơ cấu tổ chức quản trị bảo đảm sự cân cứng giữa chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của các cán bộ quản trị, thể hiện sự phân cấp và phân bổ hợp lý các chức năng quản trị. Điều đó cho phép cán bộ quản lý có thể độc lập giải quyết công việc thuộc phạm vi chức năng của mình.

+ Trong quá trình hoạt động, cơ cấu tổ chức quản trị không được để bỏ sót chức năng, cũng không để xảy ra tình trạng cùng một chức năng lại được giao cho hai hay nhiều bộ phận cùng thực hiện. Trường hợp có một số chức năng có mối quan hệ mật thiết với nhau thì giao cho một bộ phận đảm nhiệm thực hiện số chức năng đó.

+ Trong cơ cấu tổ chức quản trị các mối quan hệ phụ thuộc của mỗi bộ phận và nhân viên thừa hành nhất thiết phải được xác định rõ ràng. Mỗi nhân viên chỉ có thể có một người chỉ huy để nhận chỉ thị trực tiếp và báo cáo kết quả công việc.

+ Rút gọn đến mức cho phép những thang bậc quản trị cũng như số lượng cán bộ và nhân viên quản trị. Nhờ đó, mà phát hiện kịp thời những vấn đề phát sinh trong quá trình quản trị. Nhờ đó, mà phát hiện kịp thời những vấn đề phát sinh trong quá trình quản trị.

+ Cơ cấu tổ chức quản trị phải được thiết kế và thực hiện cho một thời gian dài, chỉ nên thay đổi khi nào thật sự cần thiết, do mục tiêu quản trị đòi hỏi.

+ Cơ cấu tổ chức quản trị phải có khả năng thích nghi với những điều kiện vốn có trong phạm vi quản trị của mình. Nó là sự thống nhất giữa chủ thể quản trị với đối tượng quản trị. Dù cho một cơ cấu tổ chức hợp lý đến như thế nào đi nữa, nó vẫn không tính hết được tất cả những tình huống bất ngờ có thể xảy ra do hoàn cảnh bên ngoài và bên trong tác động đến. Cơ cấu tổ chức quản trị càng năng động, mềm dẻo, co giãn càng dễ thích ứng với nền kinh tế thị trường đầy trắc trở và biến động.

+ Trong quá trình dự thảo cơ cấu tổ chức quản trị cần thu hút sự tham gia của cán bộ, nhân viên trong doanh nghiệp. Tinh thần chủ động cho phép họ giúp giải quyết tổng hợp, đúng đắn hơn các vấn đề đặt ra.

Giai đoạn cuối cùng trong việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản trị hiện hành là bổ sung, thay đổi cán bộ, xây dựng các thủ tục, quy tắc hoạt động cho từng bộ phận, cho chủ doanh nghiệp và cho các nhân viên thừa hành chủ chốt

- Trường hợp hình thành cơ cấu tổ chức quản trị mới

+ *Bước 1*: Dựa vào những tài liệu ban đầu, những văn bản hướng dẫn của các cơ quan quản lý vĩ mô, những quy định có tính chất luật pháp để xây dựng sơ đồ cơ cấu tổ chức quản trị tổng quát và xác định các đặc tưrng cơ bản nhất của cơ cấu tổ chức này. Kết quả thực hiện giai đoạn 1 là xây dựng mục tiêu của tổ chức; xây dựng các phân hệ chức năng nhằm bảo đảm thực hiện mục tiêu; phân cấp nhiệm vụ, quyền hạn cho từng cấp quản trị; xác lập các mối quan hệ cơ bản giữa các bộ phận và với các cơ quan cấp trên, các đơn vị hiệp tác bên ngoài; xác định các nhu cầu bảo đảm cán bộ và thông tin. Như vậy bước 1 là nhằm giải quyết những vấn đề có tính chất định tính đối với cơ cấu tổ chức quản trị.

+ *Bước 2*: Xác định các thành phần, các bộ phận của cơ cấu tổ chức và xác lập các mối quan hệ giữa các bộ phận ấy. Nội dung cơ bản này được thể hiện ở việc xây dựng phân hệ trực tuyến, phân hệ chức năng và chương trình mục tiêu. Cơ sở để xác định thành phần các bộ phận của cơ cấu là sự cần thiết chuyên môn hoá các hoạt động quản trị, sự

phân cấp và phân chia hợp lý các chức năng, nhiệm vụ quyền hạn cho các bộ phận ấy. Điều quan trọng nhất là tập hợp và phân tích các dấu hiệu ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức quản trị.

+ *Bước 3*: Những công việc cụ thể ở bước này là phân phối và cụ thể hoá các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, quyết định số lượng cán bộ, nhân viên cho từng bộ phận, trong cơ cấu tổ chức quản trị. Từ đó, xây dựng điều lệ; thủ tục; quy tắc; lề lối làm việc nhằm bảo đảm cơ cấu tổ chức quản trị đạt hiệu quả cao.